

## ARTÍCULO

## La gestión de conocimiento en la dirección de procesos organizacionales

### Knowledge Management in Organizational Process Management

**M.Sc. Amyrsa Salgado Rodríguez<sup>1</sup>, Dra.C. Mirlandia O. Valdés Florat<sup>1</sup> y Arlettis Camba Cabrera<sup>2</sup>**

1 Centro de Estudios de Dirección Empresarial y Territorial, Universidad de Camagüey *Ignacio Agramonte Loynaz*. [amyrsa.salgado@reduc.edu.cu](mailto:amyrsa.salgado@reduc.edu.cu)

2 Dirección Provincial de Economía y Planificación Camagüey

---

#### RESUMEN

Se caracteriza el modo en que se produce la gestión de conocimientos en la dirección de los procesos de organizaciones de la provincia de Camagüey, Cuba. Los métodos empleados fueron análisis-síntesis, inducción-deducción, revisión documental, encuesta y entrevistas grupales a directivos. Se obtuvieron resultados parciales de valor científico: 1) La precisión de una serie de fundamentos epistemológicos de la gestión de conocimientos desde una perspectiva dialéctico-materialista; 2) Explicación de la estructura y funcionamiento del proceso de gestión de conocimiento, que se distingue de las efectuadas por otros autores en tanto define como subprocesos a la gestión y la producción y reproducción de conocimientos, y precisa el modo no lineal y recursivo en que se relacionan las actividades que los componen; 3) Se corroboró empíricamente que los directivos de organizaciones camagüeyanas participantes en el estudio, promueven de manera insuficientemente intencionada y estratégica la gestión de conocimientos en la dirección de los procesos.

**Palabras clave:** gestión de conocimientos, dirección de procesos, producción de conocimiento.

---

## **ABSTRACT**

The way to produce knowledge management in organizational process management in the province of Camaguey is characterized. The methods used were analysis-synthesis, induction-deduction, document review, surveys and interviews to groups of executives. Some partial scientific relevant results were achieved: 1) A series of epistemological fundamentals from a dialectic-materialistic perspective was determined; 2) A different explanation of structure and function of knowledge management process from other authors, that defines knowledge management, production and reproduction as sub-processes. Additionally, it determines the non-linear and recursive way in which its activities are related; 3) The empirical data about Camagueyan organizations' executives in the study showed that knowledge management in process management is poorly thought and lacks strategy.

**Key words:** knowledge management, process management, knowledge production.

---

## **INTRODUCCIÓN**

La literatura consultada evidencia la importancia que los expertos le confieren a la gestión de conocimiento en las nuevas condiciones de la economía mundial. A tenor con lo anterior, el Estado cubano ha elaborado algunas políticas para promover y regular la gestión de conocimiento para el desarrollo e inserción de nuestras organizaciones en el mercado internacional (CITMA, 2001).

Algunos estudiosos de la temática en el ámbito nacional señalan la relevancia de que los directivos cubanos asuman la gestión de conocimiento con la misma

responsabilidad que asumen la administración de sus procesos, como condición para el desarrollo de las empresas cubanas en el nuevo contexto en que se insertan (Lage, 2013).

El presente estudio pretende realizar aportes en este sentido y se propone: caracterizar el modo en que se produce la gestión de conocimientos en la dirección de los procesos de algunas organizaciones camagüeyanas.

Se delimitaron los fundamentos epistemológicos que, desde una perspectiva dialéctico-materialista, permitieron posteriormente fundamentar nuestra concepción de la gestión de conocimiento como proceso inherente a la dirección de procesos. Asimismo, se identificaron algunas tendencias generales de la gestión de conocimientos en la dirección de procesos de algunas organizaciones camagüeyanas.

Para ello fueron empleados métodos y técnicas tales como la revisión documental, el análisis-síntesis, la inducción-deducción, la encuesta y las entrevistas grupales.

## DESARROLLO

Numerosos autores han ofrecido definiciones de gestión de conocimiento, caracterizaciones de sus componentes y las relaciones entre ellos, formuladas desde variadas posiciones teóricas que no siempre se revelan de manera explícita y, en consecuencia, no son sometidas frecuentemente a análisis críticos. El acápite siguiente expone los fundamentos más generales que constituyen la base fundamental del estudio realizado.

### ***Fundamentos epistemológicos de la gestión de conocimiento como proceso***

Como primer fundamento de la gestión de conocimientos, se considera indispensable la asunción de una postura teórico metodológica con respecto al conocimiento como categoría. En este sentido nos adherimos a la concepción leninista que reconoce el conocimiento como reflejo en la conciencia de los hombres, de la realidad que existe fuera e independientemente de ellos. Asimismo se reconoce el valor orientador de las ideas de Lenin al respecto, quien afirmó que este reflejo es un producto de la interacción entre los hombres durante la práctica social que posee un carácter histórico-concreto (Lenin, 1983).

Este autor afirmó además que el conocimiento comienza en el proceso de contemplación viva de la realidad (la apreciación y descripción de lo fenoménico), evoluciona hacia la abstracción (distinción de los elementos esenciales que determinan esa realidad y el modo en que se relacionan entre sí) y corrobora su validez en el proceso de la transformación del mundo, momento en el cual se inicia un nuevo ciclo en la espiral dialéctica del devenir del conocimiento.

Asimismo, el estudio responde a una concepción dialéctico materialista que reconoce el papel esencialmente activo del sujeto en el proceso de conocer. En consecuencia, reafirmamos que el conocimiento no se asimila por parte de los sujetos, sino se produce (proceso de creación de conocimiento cualitativamente nuevo) y se reproduce (reelaboración contextualizada del conocimiento ya producido) durante la práctica histórico-concreta.

La consulta de los trabajos de autores como Davenport y Prusak (2001), Núñez (2006), Aportela y Ponjuán (2008), González, Joaquín y Collazos (2009) y Lage (2013), permitió concluir que en el contexto organizacional la gestión de conocimientos persigue como objetivo la producción y reproducción del conocimiento durante el proceso productivo o de los servicios, de modo que sea factible el cumplimiento de los objetivos estratégicos y operativos de la organización. El modo en que se efectúa la gestión de conocimientos en una organización está determinado, esencialmente, tanto por la subjetividad de quienes realizan este proceso (su sistema de conocimientos, habilidades y motivos), como por elementos contextuales relativos a otras personas de la organización, la cultura organizacional, las tecnologías, etc.

La evolución del conocimiento siempre tiene lugar en una organización, pero este proceso puede ser gestionado de manera estratégica en mayor o menor grado, en dependencia de la mayor o menor conciencia que se tenga del valor de este recurso para la dirección efectiva de los procesos desplegados en la organización.

### **Estructura y funcionamiento de la gestión de conocimiento como proceso**

Para explicar la estructura y el funcionamiento de la gestión de conocimientos debe partirse de comprenderla como proceso, según la precisión ofrecida en la NC ISO 9000:2005 (p. 7), en la cual se afirma que un proceso es un “conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de

entrada en resultados". En correspondencia con lo establecido en la propia norma, designamos como actividades los momentos por los que discurre el proceso de gestión de conocimientos.

A partir de los aportes de Alonso (2006) y Stoner Freeman y Gilberth (1996), acerca de la definición de los procesos de gestión y dirección, y los análisis críticos expuestos anteriormente, se define la gestión de conocimientos como el proceso de planificación, organización, regulación y control de las funciones, actividades individuales y recursos requeridos en la producción y re-producción del conocimiento necesario para el logro de los objetivos a largo, mediano y corto plazo en una organización.

Dentro de los recursos requeridos para la producción y re-producción de conocimientos en una organización pueden considerarse los procederes, fuentes, tecnologías y espacios necesarios para desarrollar el conocimiento y cumplir con eficacia y eficiencia los objetivos de la organización.

El análisis crítico de la literatura consultada, permitió distinguir que el proceso de gestión de conocimientos ocurre en dos subprocesos (ver Fig.).

El subproceso de gestión, que se compone de las actividades planificar, organizar, ejecutar y controlar la producción y reproducción del conocimiento requerido. Tales actividades, aunque poseen un orden lógico en su ejecución, tienden a relacionarse entre sí de manera no lineal y recursiva en la práctica.

El subproceso de producción y re-producción de conocimientos propicia la emergencia del conocimiento necesario a los fines organizacionales. Tal como sucede en el subproceso de gestión, las actividades relacionadas en el subproceso de producción y re-producción de conocimientos, aunque poseen un orden lógico en su ejecución, tienden a relacionarse entre sí de manera no lineal y recursiva en la práctica.

Son necesarias estas distinciones debido a que, en general, los autores consultados no argumentan la suficiencia de las actividades de la gestión del conocimiento enunciadas por ellos. Al declararlas algunos incluían las actividades de gestión y otros no. Un tercer grupo de autores incluía actividades de gestión, producción y re-producción de conocimientos, sin precisar el papel jerárquico que desempeñan las primeras en relación con las segundas. Por otro lado, los autores consultados

enuncian las actividades que forman parte de la gestión de conocimientos en una secuencia lineal, sin reflejar o hacer alusión a las complejas relaciones no lineales y recursivas que se producen entre ellas (Salgado y Valdés, 2013).

Las actividades de gestión que integran la gestión de conocimiento son efectuadas por los propios agentes sociales que dirigen los procesos de producción y servicios. Consecuentemente, dichas actividades se añaden a las de planificación, organización, regulación y control de las funciones, acciones individuales y los recursos requeridos en los procesos de producción o servicios de que se trate.

A continuación se especifica el contenido que se atribuye a cada una de las actividades que componen el *subproceso de gestión* dentro del proceso de gestión del conocimiento. Para ello se retoman las consideraciones de autores como Carnota (1987), Stoner *et al.* (1996), Robbins y Coulter (2005) acerca de las acciones fundamentales que componen las funciones de la dirección: planificar, organizar, regular y controlar.

Sobre ello asumimos que en el proceso de gestión de conocimientos la actividad *planificar* guía el resto de las actividades de este tipo (organizar, regular, controlar) así como a las actividades correspondientes a la producción y reproducción del conocimiento (obtener, procesar, adaptar, socializar), pues cada una de ellas enrumbará sus acciones para alcanzar el objetivo de conocimiento definido.

Durante la gestión del conocimiento la planificación posee carácter flexible y dinámico, lo que implica que en la ejecución del resto de las actividades de gestión (organización, regulación y control) pueden producirse desviaciones de las proyecciones iniciales como consecuencia de cambios coyunturales, de manera que se generará recursivamente el reajuste de las otras actividades a las nuevas condiciones identificadas.

En la gestión de conocimiento la actividad planificar debe establecer objetivos de conocimientos cuya producción o reproducción es necesaria en dependencia de las necesidades de la práctica individual o colectiva. En correspondencia con dichos

objetivos se planifican los medios, métodos, técnicas y fuentes de conocimientos<sup>1</sup> que se deberán emplear durante el proceso.

Entretanto, la actividad organizar implica definir las acciones para efectuar la producción y reproducción de conocimiento, quiénes participan en ellas y cómo interactúan. Asimismo, en ella se definen los flujos de conocimiento, tecnologías, técnicas y espacios para favorecer el proceso de producción y re-producción de conocimientos.

La actividad regular permite asegurar que la ejecución del proceso se corresponda con lo planificado. Por su parte, la actividad de control permitirá comprobar en qué medida los conocimientos producidos o re-producidos son los necesarios para efectuar la actividad práctica que la institución requiere. Asimismo, la actividad controlar promoverá la corrección de dichos conocimientos y de los procedimientos y recursos necesarios para su producción y re-producción en la medida que la práctica organizacional lo requiera.

De este modo han quedado descritas sucintamente las actividades que componen el subproceso de gestión dentro del proceso de gestión del conocimiento. A continuación se explican las actividades que componen el subproceso de producción y reproducción de conocimiento dentro del proceso de gestión de este.

El subproceso de producción y re-producción de conocimiento ocurre en la interacción entre los sujetos y de éstos con el entorno. Por esta razón sus resultados están determinados de manera histórico-concreta por las características histórico-

---

<sup>1</sup> A los efectos, se considera fuente de conocimiento todo aquello que pueda resultar constitutivo de conocimiento. Reconocemos cuatro dimensiones: personológicas (conocimiento individual y colectivo dentro y fuera de la organización), tecnológicas (bases de datos, internet, las TIC, sistemas informáticos, otras), documentales (procedimientos, tecnologías, normas, legislaciones, etc.) y organizacionales (sistemas de trabajo, valores, cultura organizacional, sistemas de relaciones con el entorno, etc.)

culturales del grupo de individuos que lo ejecutan y de la coyuntura en que éste se desarrolla.

Como actividades que componen el subproceso de producción y reproducción de conocimiento se asume obtener conocimiento, procesar conocimiento, adaptar conocimiento y socializar conocimiento. La precisión de dichas actividades se efectuó a partir del análisis crítico de las consideraciones de autores como: Bueno (1999), Macintosh (1997), Davenport y Prusak (2001), Núñez (2006), Lage (2013) y Salgado y Valdés (2013).

Se asume que la actividad obtener tiene el objetivo de reunir las fuentes de conocimiento que, en primera instancia, puedan responder al objetivo de conocimiento. Para ello transita por tres acciones esenciales: búsqueda, identificación y recopilación.

Para desarrollar la actividad obtener es necesario realizar búsquedas a partir de los criterios definidos como parte de la planificación. Cada fuente de conocimiento será comparada con los criterios de búsqueda, de manera que queden seleccionadas aquellas que resulten útiles según el objetivo de conocimiento y las cualidades propias de la fuente, por ejemplo: oportunas, confiables, pertinentes. La recopilación archiva organizadamente las referidas fuentes y garantiza así su acceso eficaz y oportuno.

La actividad procesar organiza la información más valiosa contenida en las fuentes seleccionadas y se efectúa a través de las acciones de: análisis, selección, clasificación y resguardo.

El análisis implica el estudio riguroso de la pertinencia y aplicabilidad del conocimiento que la fuente expresa, mientras, la selección garantiza la elección de los conocimientos que responden al objetivo de conocimiento planteado para lograr la transformación deseada. Durante la clasificación se catalogan y ordenan las fuentes para su acceso posterior y efectivo. Finalmente se garantiza el resguardo organizado en los soportes pertinentes.

La actividad adaptar debe garantizar la adecuación del conocimiento al contexto donde debe ser empleado. Transita por las acciones: diseño, aplicación y evaluación del conocimiento. El diseño implica la elaboración o reelaboración contextualizada de este. La aplicación constituye el momento en que el sujeto ejecuta la



transformación deseada, mediante el conocimiento nuevo o el reelaborado. En tanto, la evaluación permite valorar la pertinencia del conocimiento para transformar la realidad organizacional y, en consecuencia, hacerle a este las correcciones necesarias.

La actividad socializar debe acreditar para todos los miembros de la organización el conocimiento, su valor y los resultados obtenidos con su aplicación. Se efectúa a través de las acciones de publicación y divulgación del conocimiento. La publicación garantiza que se anuncien tanto los resultados derivados de la transformación como el nuevo conocimiento producido, entretanto la divulgación los hace accesibles.

El subproceso de producción y reproducción de conocimientos está subordinado al subproceso de gestión. Si bien las actividades de estos se interrelacionan estrechamente, los cambios en las del subproceso de gestión tienden a tener efectos más significativos en las actividades del otro, que viceversa

Las interacciones no lineales y recursivas entre todas las actividades que componen el proceso de gestión de conocimientos, revelan un comportamiento total del proceso cuya tendencia evolutiva pudiera ser representada en forma de espiral. Se producen movimientos de crecimiento y expansión cuantitativa y cualitativa de los conocimientos; de recorrido circular, de avances y retrocesos en estadios superiores; de ascenso y elevación; de configuración de planos jerárquicos y de ensimismamiento o de profundización.

### **La gestión de conocimientos en la gestión de los procesos de organizaciones camagüeyanas**

Para proceder a la cualificación de la gestión del conocimiento en la dirección de procesos en organizaciones camagüeyanas, se efectuó una primera investigación que consideró como población a directores de empresas que acudieron a la especialidad de Dirección y Gestión Empresarial que se imparte en la Universidad de Camagüey.

La selección de la muestra estuvo condicionada por la necesidad de un diagnóstico que permitiera perfeccionar el trabajo metodológico del colectivo de profesores de la referida especialidad en función de las principales necesidades de formación de los

participantes. Esta investigación se efectuó durante el periodo 2010-2011 con 16 directivos<sup>2</sup> que manifestaron su intención de colaborar.

Se aplicó una encuesta dirigida a precisar:

Grado de conocimiento que poseían los directivos sobre el proceso de gestión de conocimientos (Anexo 1), sus objetivos y acciones incluidas dentro de este proceso.

Nivel de importancia que le otorga el directivo a la gestión de conocimientos tanto para el logro de los objetivos organizacionales, como para el ejercicio de su actividad de dirección.

Posteriormente se aplicó una guía de observación para indagar en los siguientes indicadores:

Grado en que el directivo ejecutaba apropiadamente las acciones de producción y re-producción de conocimientos: obtener, procesar, adaptar y socializar, al solucionar problemas relativos a la dirección de los procesos.

Grado en que el directivo cumplía con la planificación, organización, regulación y control en el proceso de gestión del conocimiento durante la dirección de los procesos.

El procesamiento de los resultados de ambos instrumentos permitió afirmar que:

- En general los directivos reconocen que la gestión de conocimientos contribuye a cumplir los objetivos de la organización. Sin embargo, tienden a reconocer más que la gestión del conocimiento promueve el desarrollo de estos y de los resultados prácticos individuales en la organización, que el hecho de que la gestión de conocimientos promueve el desarrollo de los conocimientos organizacionales y los resultados prácticos de las actividades que forman parte de los procesos de la organización (Tabla 1).
- Los resultados correspondientes a la dimensión 2 permiten afirmar que los directivos encuestados poseen bajo nivel de reconocimiento acerca de las diferentes posibilidades que ofrece la gestión de conocimientos. Estos resultados permiten concluir que los directivos tienden a apuntar más que la

---

<sup>2</sup> Procedencia de los directivos: 5 del MICONS, 1 de las FAR, 4 del SIME, 2 del Instituto de Recursos Hidráulicos, 2 del MINBAS, 1 del MINAL y 1 de la Oficina del Historiador de la Ciudad de Camagüey.

gestión de conocimientos se orienta al desarrollo de los conocimientos individuales que al desarrollo de los conocimientos organizacionales. Asimismo, se inclinan más a considerar que la gestión de conocimientos se realiza fundamentalmente para la utilización del conocimiento que existe dentro de la organización, que para la utilización del que se encuentra fuera de ésta.

- Los resultados de la evaluación de la dimensión 3 muestran que la mayoría de los directivos consultados solo reconocen una o dos acciones que posibilitan la producción y reproducción de conocimientos en la organización (de las cuatro propuestas en el modelo: obtener, procesar, adaptar y socializar conocimientos). La acción de obtener conocimientos es la más conocida por ellos, entretanto, la acción procesar conocimientos es la menos señalada. Adaptar y socializar no son reconocidas.

Todo lo anterior permitió concluir que predomina el bajo conocimiento por parte de los directivos acerca del proceso de gestión de conocimientos; además, le prestan poca atención a la gestión de conocimiento para lograr los objetivos organizacionales y para el ejercicio de su actividad de dirección (Tabla 1).

Se procedió a un segundo estudio en 2015. En esta ocasión se consideró como población los trabajos finales de la asignatura gestión de conocimiento presentados por equipos de estudiantes de las ediciones 12 y 13 de la Maestría de Dirección que se imparte en la Universidad de Camagüey. Estos trabajos debían describir una problemática de un proceso organizacional así como su solución. Se tomó una muestra intencionada de trabajos que describían procesos de la producción y los servicios pertenecientes a empresas relacionadas con la industria alimentaria en la provincia Camagüey, dada la importancia que se le confiere a esta actividad por parte del Estado (PCC, 2011). Esta quedó conformada por estudios referidos a tres procesos de la Empresa de la Pesca de Camagüey (Pescacam) y tres de la Empresa de Productos Lácteos de Camagüey (Emplac).

Se realizó la observación científica de la defensa de dichos estudios. En sus exposiciones debían describir la problemática organizacional solucionada, referir las acciones desarrolladas para lograrlo y las actividades de gestión de conocimiento ejecutadas en ese proceso.

Para el estudio se diseñó la guía de observación que aparece en el anexo 2 y para el registro de los datos se diseñó el instrumento que aparece en la Tabla 2. También se realizó una revisión documental de los trabajos defendidos.

El empleo de estos instrumentos reveló los siguientes resultados:

Modo en que tuvo lugar el subproceso de gestión:

Actividad planificar: En ninguno de los trabajos se encontró la definición de medios, métodos y/o técnicas para el desarrollo de las actividades del proceso de gestión de conocimiento y en sólo uno se establecieron previamente los criterios de selección de conocimientos, fuentes, medios, métodos y/o técnicas. La definición de objetivos de conocimiento estuvo presente sólo en dos trabajos, pese a la importancia cardinal que le conferimos para el desarrollo efectivo del proceso de gestión de conocimiento (Tabla 2). Ello nos posibilita resumir que todas las acciones correspondientes a la actividad planificar se ejecutaron de modo insuficiente.

Actividad organizar: En la mayoría de los trabajos se definió el personal que debía participar en la gestión de conocimiento y se precisaron medios, métodos y técnicas para alcanzarlo; sin embargo, en ninguno quedaron declaradas las acciones que éste personal debía desarrollar. Tampoco se precisaron las funciones de los participantes, ni la manera en que éstos debían relacionarse (Tabla 2). Se es del criterio que de manera general la actividad organizar también se ejecutó de modo insuficiente.

Actividad regular: Se apreció que, pese a que en el 50 % de los trabajos se refirieron acciones relacionadas con esta actividad, sus enunciados no aseguraban el cumplimiento de lo planificado para producir y re-producir conocimiento, pues la tendencia de las decisiones y ajustes que se describieron no mostraron relación con la gestión de conocimiento (Tabla 2). Estos hallazgos permiten afirmar que la actividad regular resultó limitada.

Actividad controlar: Ninguno de los trabajos estudiados enunció acciones orientadas a corroborar la correspondencia de los conocimientos producidos y/o re-producidos con los objetivos de conocimientos planificados. El análisis de la eficacia de los conocimientos en la solución de la problemática, así como la corrección de objetivos de conocimientos, criterios de selección, acciones, medios, métodos y/o técnicas,

resultaron acciones que se encontraron en un único trabajo (Tabla 2). Se estima que la actividad controlar también se ejecutó de manera muy limitada.

Se puede afirmar que el subproceso de gestión se desarrolló cualitativa y cuantitativamente de modo insuficiente. Las actividades que lo conforman: planificar, organizar, regular y controlar mostraron una ejecución muy limitada. La actividad organizar mostró mayor ejecución de sus acciones, entretanto la actividad controlar fue la más insuficiente. Se infiere bajo nivel de recursividad entre las acciones del subproceso. Las actividades mejor ejecutadas mostraron poca capacidad de influencia sobre el grado de ejecución de las otras.

Modo en que tuvo lugar el subproceso de producción y re-producción de conocimiento:

Actividad obtener: En la mayoría de los trabajos se hizo referencia al empleo de métodos, técnicas y medios, aunque de manera limitada. No se enunciaron acciones encaminadas a la búsqueda de conocimientos a partir de los objetivos previamente definidos. Tampoco se identificó la coherencia de la selección de conocimientos y fuentes de estos con los criterios definidos, ni expresiones que indicaran la recopilación organizada de dichas fuentes (Tabla 2). A partir de estos resultados se asume que la actividad obtener se desarrolló de modo significativamente limitado.

Actividad procesar: Dos de los trabajos expresaron acciones relativas al análisis de la aplicabilidad de los conocimientos descubiertos y sólo uno refirió la selección de conocimientos. No encontramos acciones relativas a la catalogación y ordenamiento de las fuentes, ni a su resguardo organizado (Tabla 2). Se opina que estos resultados revelan la insuficiente ejecución de la actividad procesar.

Actividad adaptar: Sólo en dos trabajos se encontraron acciones relacionadas con el diseño y valoración de la transformación que se debe introducir en el proceso. La aplicación del nuevo conocimiento se encontró referida en cuatro de estos trabajos. Sólo uno de los trabajos consideró las tres acciones relativas a esta actividad (Tabla 2). Consideramos que estos resultados expresan las limitaciones que existen en esta actividad.

Actividad socializar: Dos de los trabajos se refirieron a la publicación de los resultados y del conocimiento producido, mientras la divulgación de este se identificó en tres de ellos. No se enunciaron ninguna de las acciones pertenecientes a esta

actividad en tres de los trabajos (Tabla 2), lo que denota la insuficiencia con que se ejecutó esta actividad.

Todo lo anterior reveló que en la ejecución del subproceso de producción y reproducción de conocimiento la actividad adaptar es la más tenida en cuenta, entretanto las actividades obtener y procesar mostraron mayores limitaciones. Esto indica descuido en la selección crítica de las fuentes e informaciones que se deben emplear. De manera general, el subproceso de producción y reproducción de conocimiento mostró niveles de ejecución insuficiente. Se infiere bajo nivel de recursividad entre las acciones que lo componen puesto que las actividades mejor ejecutadas mostraron poca influencia sobre el grado de ejecución de las otras.

Puede afirmarse que ambos subprocesos fueron ejecutados de manera insuficiente por parte de los directivos. Al considerar el papel rector y jerárquico que desempeña el subproceso de gestión para la propia gestión del conocimiento, las insuficiencias detectadas en ella pueden atribuirse esencialmente a los bajos niveles de ejecución de este subproceso en particular, y puede afirmarse, además, que limitan el carácter intencional de la gestión del conocimiento, dejan a la espontaneidad la consideración de elementos esenciales que pudieran influir en el logro de los resultados esperados y limitan la eficacia y eficiencia en la dirección de los procesos.

## CONCLUSIONES

El desarrollo de los conocimientos en una organización es un producto de la interacción de los sujetos durante la ejecución de sus actividades y posee carácter histórico concreto.

El proceso de gestión de conocimientos se efectúa a través de dos subprocesos: el subproceso de gestión y el subproceso de producción y reproducción de conocimiento. Dentro de la gestión de conocimiento, las actividades de gestión (planificación, organización, regulación y control) poseen mayor jerarquía que las de producción y reproducción de conocimientos (obtención, procesamiento, contextualización y socialización). Las segundas están subordinadas a las primeras y entre todas tienen lugar relaciones complejas de carácter no lineal y recursivo. Dichas relaciones generan una evolución de la gestión de conocimientos que, como

tendencia pudiera ser representada como una espiral que se despliega en un sentido ascendente.

Las insuficiencias en la ejecución de las actividades correspondientes al subproceso de gestión y al subproceso de producción y re-producción de conocimientos revelan que los directivos de las organizaciones camagüeyanas otorgan poca importancia a la gestión de conocimientos en la dirección de los procesos que conducen. La gestión de conocimientos no se realiza de manera intencional en la dirección de los procesos organizacionales. Ello pone en peligro la competitividad de nuestras organizaciones en el contexto mundial.

## REFERENCIAS

- ALONSO, S. (2006). El sistema de dirección institucional: un modelo para explicar e investigar la actividad de dirección. *Folleto gerenciales*, 10 (4), 35-51.
- APORTELA, I. M. y PONJUÁN, G. (2008). La segunda generación de la gestión del conocimiento: un nuevo enfoque de la gestión del conocimiento [en línea]. *Revista Ciencias de la Información*, 1(39), 19-30. Recuperado el 12 de octubre de 2015, de <http://www.redalyc.org/pdf/1814/181418336002.pdf>.
- BUENO, E. (1999). La gestión del conocimiento: nuevos perfiles profesionales. El capital intangible como clave estratégica en la competencia actual. *Boletín Club Intellect*, 1999(1), s. p.
- CARNOTA, O. (1987). *Teoría y práctica de la dirección socialista*. La Habana, Cuba: Ed. Academia.
- CITMA (2001). *Política para la introducción de la gestión del conocimiento en las entidades cubanas*. La Habana: Agencia de Información para el Desarrollo. Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente.
- Oficina Nacional de Normalización (2005). NC ISO 9000: 2005. *Sistema de gestión de calidad. Fundamentos y vocabulario*. (Traducción Certificada, IDT). La Habana, Cuba: Autor.
- DAVENPORT, T. y PRUSAK, L. (2001). *Conocimiento en acción. Cómo las organizaciones manejan lo que saben*. Buenos Aires, Argentina: Ed. Pearson Education.

- GONZÁLEZ, A., JOAQUÍ, C. Z. y COLLAZOS, C. A. (2009). Karagabi KMMModel: Modelo de referencia para la introducción de iniciativas de gestión del conocimiento en organizaciones basadas en conocimiento [en línea]. *Revista chilena de ingeniería*, 2(17), 223-235. Recuperado el 25 de abril 2015, de <http://www.scielo.cl/pdf/ingeniare/v17n2/art11.pdf>
- LAGE, A. (2013). *La economía del conocimiento y el socialismo*. La Habana, Cuba: Ed. Academia.
- LENIN, V. (1983). Materialismo y empiriocriticismo. En *Obras completas*. (Vol. 18). Moscú, URSS: Ed. Progreso.
- MACINTOSH, A. (1999). *Position Paper on Knowledge Management*, [en línea]. Recuperado el 20 de febrero 2012, de <http://www.aiai.ed.ac.uk/~alm/kamlnks.html>
- NÚÑEZ, J., MONTALVO, I. F. y PÉREZ, I. (2006). La gestión del conocimiento, la ciencia, la tecnología y la innovación en la nueva universidad: una aproximación conceptual. *Revista Pedagogía Universitaria*, 2(XI), 31-43.
- PCC. (2011). *Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución*. La Habana: Autor.
- ROBBINS, S. y COULTER, M. (2005). *Administración*. Buenos Aires, Argentina: Ed. Pearson Education.
- SALGADO, A. y VALDÉS, M. O. (2013). La gestión de conocimientos como proceso. Su interpretación desde una perspectiva dialéctico materialista [en línea]. *Retos de la Dirección*, 2(7), 73-82. Recuperado el 28 de septiembre 2015, de <http://retos.reduc.edu.cu/index.php/publicaciones-listado?view=publication.&task=downloadArticle&file=10202110752d4683a6f9ec.pdf>
- STONER, J., FREEMAN, R. y GILBERTH, D. (1996). *Administración*, (6ª. ed.). México: Prentice Hall.

Recibido: 8/11/2015

Aprobado: 22/03/2016



Amyrsa Salgado Rodríguez. Centro de Estudios de Dirección Empresarial y Territorial, Universidad de Camagüey *Ignacio Agramonte Loynaz*.  
amyrsa.salgado@reduc.edu.cu

## **Anexo 1**

### **Dimensiones para el estudio del nivel de conocimiento que poseen los directivos acerca del proceso gestión de conocimientos**

Dimensión 1: Conocimiento de los objetivos de la gestión de conocimientos

- a) Incrementar conocimientos individuales
- b) Incrementar conocimientos organizacionales
- c) Incrementar resultados prácticos individuales
- d) Incrementar resultados prácticos en las actividades de los procesos
- e) Contribuir al cumplimiento de los objetivos de la organización

Dimensión 2: Utilidad de la gestión de conocimientos

- a) Utilizar el conocimiento existente dentro de la organización
- b) Utilizar el conocimiento existente fuera de la organización
- c) Propiciar la creación de nuevos conocimientos individuales
- d) Propiciar la creación de nuevos conocimientos organizacionales

Dimensión 3: Conocimiento de las acciones del subproceso de producción y re-producción del conocimiento.

- a) Obtener conocimiento
- b) Procesar conocimiento
- c) Adaptar conocimiento.
- d) Socializar conocimiento.

**Tabla 1. Resultados de la encuesta acerca del nivel de conocimiento que poseen los directivos acerca del proceso gestión de conocimientos**

Sujetos	Dimensión 1						Dimensión 2					Dimensión 3				
	a)	b)	c)	d)	e)	Evaluación	a)	b)	c)	d)	Evaluación	a)	b)	c)	d)	Evaluación
1	1		1			1	1				1	1	1		1	2
2	1				1	1		1		1	1	1				1
3	1	1	1	1	1	2	1			1	2	1	1	1	1	3
4		1			1	1			1		1	1			1	1
5	1	1	1	1	1	3			1		1			1	1	1
6	1		1			1	1		1		2	1		1	1	2
7	1			1	1	2			1		1	1		1	1	2
8				1		1				1	1	1				1
9	1		1	1		2			1		1	1	1			1
10		1	1		1	1	1		1	1	3			1	1	1
11	1		1	1	1	2	1			1	2	1		1		1
12	1		1	1	1	2		1	1		2	1		1	1	2
13		1		1		1				1	1	1			1	1
14	1					1					1	1				1
15	1		1			1	1		1	1	2	1		1	1	2
16	1				1	1			1		1	1		1		1
Total	12	5	9	8	9		6	2	9	7		14	3	9	10	
%	75%	31%	56,25%	50%	56,25%		37,5%	12,5%	56,25%	43,75%		87,5%	18,75%	56,25%	62,5%	
Alto = 3						1					1					1
Medio = 2						5					5					5
Bajo = 1						10					10					10

## **Anexo 2**

### **Aspectos estudiados a fin de cualificar el modo en que tiene lugar el proceso gestión de conocimientos en la dirección de procesos en organizaciones empresariales camagüeyanas**

1. Actividad planificar correspondiente al subproceso de gestión.
  - a) Definición del objetivo de conocimiento que guiará el proceso de gestión de conocimiento.
  - b) Precisión de medios, métodos y técnicas para la obtención, procesamiento, adaptación y socialización del conocimiento.
  - c) Definición de criterios de selección de conocimientos, fuentes, medios, métodos y técnicas para promover el proceso de producción y reproducción de conocimientos.
2. Actividad organizar correspondiente al subproceso de gestión.
  - a) Precisión de las acciones a desarrollar para gestionar conocimiento.
  - b) Definición de los participantes en las acciones y de las interacciones entre ellos para desarrollar el proceso de gestión de conocimiento.
  - c) Coordinación de acciones, medios, métodos y técnicas para favorecer el proceso de producción y re-producción de conocimientos.
3. Actividad regular correspondiente al subproceso de gestión.
  - a) Acciones de ajustes y toma de decisiones a fin de asegurar el cumplimiento de lo planificado (objetivo de conocimiento, medios, métodos y técnicas para la obtención, procesamiento, adaptación y socialización del conocimiento, así como los criterios para su selección).
4. Actividad controlar correspondiente al subproceso de gestión
  - a) Comprobación de que el conocimiento producido y/o reproducido se corresponde con los objetivos de conocimiento planificados.
  - b) Análisis de la eficacia de los conocimientos producidos o reproducidos en la solución de la problemática del proceso.
  - c) Corrección de objetivos de conocimientos, criterios de selección, acciones, medios, métodos y/o técnicas en correspondencia con los resultados del análisis de eficacia de los conocimientos realizado.

5. Actividad obtener correspondiente al subproceso de producción y reproducción de conocimientos.
  - a) Búsqueda, selección y recopilación de fuentes a partir de los objetivos de conocimientos definidos.
  - b) Empleo de métodos, técnicas y medios planificados.
  - c) Selección de conocimientos y fuentes potencialmente útiles considerando los criterios de búsqueda.
  - d) Recopilación organizada de fuentes potencialmente útiles.
6. Actividad procesar correspondiente al subproceso de producción y re-producción de conocimientos.
  - a) Análisis de la aplicabilidad de los conocimientos descubiertos de acuerdo a las características del contexto a transformar.
  - b) Selección de los conocimientos que contribuirán a producir o reproducir conocimientos según criterios definidos.
  - c) Catalogación y ordenamiento de las fuentes de donde proceden los conocimientos seleccionados.
  - d) Resguardo organizado de las referidas fuentes en los soportes (medios) previstos en la planificación.
7. Actividad adaptar correspondiente al subproceso de producción y reproducción de conocimientos.
  - a) Diseño de la transformación del proceso a partir de los conocimientos producidos.
  - b) Aplicación del nuevo conocimiento en el proceso a transformar.
  - c) Valoración de la pertinencia de las transformaciones efectuadas al proceso producto de la aplicación del nuevo conocimiento.
8. Actividad socializar correspondiente al subproceso de producción y re-producción de conocimientos.
  - a) Publicación de los resultados obtenidos y del nuevo conocimiento producido.
  - b) Divulgación del conocimiento esparciéndolo a través de soportes accesibles y sostenibles.

**Tabla 2. Resultados de la guía de observación acerca del nivel de ejecución de las actividades que conforman el proceso gestión de conocimientos**

Empresa	Proceso	Actividad planificar			Actividad organizar			Activ. Regular	Actividad Controlar			Actividad Obtener				Actividad Procesar				Actividad Adaptar			Actividad Socializar	
		a)	b)	c)	a)	b)	c)	a)	a)	b)	c)	a)	b)	c)	d)	a)	b)	c)	d)	a)	b)	c)	9-a)	9-b)
PESCACAM	Molde de hamb conform.	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0
PESCACAM	Reproducción y crecimiento de alevines de tilapia	0	0	0	0	1	1	1	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1
PESCACAM	Cultivo intensivo de clarias en Alevecuba	1	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1	0	0	0	1	0	1	1
EMPLAC	Reparación máquina de inyector de sirope	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0

EMPLAC	Solución de averías en tecnología de producción	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
EMPLAC	Producción de leche en polvo	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1
		33 %	0 %	17 %	0 %	67 %	67 %	50 %	0 %	17 %	17 %	0 %	67 %	0 %	0 %	33 %	17 %	0 %	0 %	33 %	67 %	33 %	33 %	50 %

### Comportamiento de las actividades de los subprocesos que tienen lugar en la gestión de conocimiento

Fuente: Elaboración propia

